

Humboldt-Universität zu Berlin

ANFORDERUNGSPROFILE

Erstellung
Anpassung
Umstellung Basisanforderungsprofil

für Beamtinnen/Beamte in den Laufbahnen des Akademischen Rats und des Studienrats im Hochschuldienst

Stand: 8/2008

Für diesen „Leitfaden“ wurde die entsprechende Veröffentlichung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport - Stand 10/2006 - mit deren Zustimmung überarbeitet und an die Besonderheiten für die genannten Hochschullaufbahnen angepasst.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an das Referat Personalwirtschaft - III C 1 - Frau Kaiser -
Telefon: 2093-2366.

Inhaltsverzeichnis

I.	Beschreibung des Instrumentes	3
I.1.	Rechtsgrundlage.....	3
I.2.	Grundsätzliches zum Anforderungsprofil.....	3
I.3.	Basisanforderungsprofil (BasisAP).....	4
II.	Erstellungsprozess (Ersterstellung).....	5
II.1.	Analyse der Aufgabenstruktur	5
II.2.	Ableitung der Einzelmerkmale (Kompetenzen)/ Abgleich mit dem BasisAP	6
II.3.	Gewichtung der Kompetenzen	7
II.4.	Ableitung beobachtbarer Verhaltensweisen	7
II.5.	Rollen im Erstellungsprozess.....	8
III.	Anpassung bestehender Anforderungsprofile.....	9
III.1.	Bei Veränderung der Aufgaben.....	9
III.2.	Bei Wechsel der Führungskraft	9
III.3.	Bei Umstellung auf das BasisAP	9
IV.	Das Anforderungsprofil als Grundlage der Personalentwicklung.....	10
IV.1.	Maßstab.....	10
IV.2.	Orientierungshilfe.....	11
IV.3.	Führungsinstrument	11
IV.4.	Unternehmenskultur.....	11

Anlagen

1. Beurteilungsbogen mit Erläuterungen
2. Basisanforderungsprofil mit Erläuterungen
3. Beispiele für Einzelmerkmale, die den Basiskompetenzen ggf. entsprechen

I. Beschreibung des Instrumentes

I.1. Rechtsgrundlage

§ 6 (3) Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG):

„Die für den erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch soziale, interkulturelle und methodische Kompetenz, werden in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Es bildet die Grundlage für die dienstlichen Beurteilung, eine Ausschreibung, und das Auswahlverfahren nach Absatz 4.“

I.2. Grundsätzliches zum Anforderungsprofil

Die direkte Führungskraft ist für die Erstellung verantwortlich und bezieht weitere Beteiligte ein, die aus möglichst unterschiedlicher Sicht Kenntnisse über das Aufgabengebiet oder Erfahrung mit der Erstellung von Anforderungsprofilen (AP) haben, z.B. die/der (ggf. ehemalige) Stelleninhaber/in, weiter/e Mitarbeiter/innen mit vergleichbaren Aufgabengebieten., Fachexperten/innen.

Die Basis für die Erstellung liefert das BasisAP, die Beschreibung im Geschäftsverteilungsplan, die Aufgabenkreisbeschreibung und die möglichst unterschiedlichen Sichtweisen, die die „Erstellergruppe“ aus der praktischen Erfahrung mit diesem oder vergleichbaren Aufgabengebiet/en einbringt.

Ziel ist es, auf der Grundlage des BasisAP ein realistisches Soll-Profil zu entwickeln, das neben der Beschreibung des Aufgabengebietes auch die Kompetenzen/Leistungsmerkmale festlegt, die für die Erfüllung dieser Aufgaben notwendig sind und damit die Basis für viele andere Instrumente des Personalmanagements bildet.

Voraussetzung für ein aussagefähiges Anforderungsprofil ist eine Analyse der Aufgabenstruktur. Es ist sehr wichtig, deutliche Vorstellungen darüber zu entwickeln, welche Tätigkeiten und Problemfelder das zu besetzende Arbeitsgebiet mit sich bringt und welche Kenntnisse und Fähigkeiten vom/von der Stelleninhaber/in bzw. von Bewerbern/innen erwartet werden.

Aus dieser Analyse leiten sich neben den formalen Voraussetzungen (z.B. laubbahnrechtliche oder ein bestimmter Studienabschluss) auch die fachlichen und insbesondere die sogenannten außerfachlichen Kompetenzen (z.B. Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit) ab. Diese Kompetenzen werden gemäß den Beurteilungsvorschriften (AV BVVD) als „Einzelmerkmale“ bezeichnet, die den „Leistungsmerkmalen“ - Leistungs- und Lernbereitschaft, Sozialverhalten, kunden- und adressaten- (anwender-) orientiertes Verhalten, Führungsverhalten - zuordnen sind.

Ist der Schritt der Zuordnung der Einzelmerkmale abgeschlossen, erfolgt der Abgleich mit dem Basisanforderungsprofil. Hierbei wird geprüft, ob ggf. weitere Einzelmerkmale zu ergänzen sind (siehe Punkt III, Abs. 3).

Nicht alle Einzelmerkmale sind gleichermaßen wichtig für die erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung. Es muss deshalb eine Gewichtung vorgenommen werden, um den Anforderungen im Aufgabengebiet das gewünschte „Profil“ zu verleihen.

Um die erarbeiteten Einzelmerkmale auch sichtbar und einschätzbar zu machen, sind jeweils beobachtbare Verhaltensweisen zuzuordnen. Ein Beispiel: „Kommunikationsfähigkeit“ lässt sich aufschlüsseln in beobachtbare Merkmale wie „hört zu“, „fragt nach“, etc.. Diese „Operationalisierung“ erleichtert die Beobachtung, Bewertung und Beurteilung in der praktischen Anwendung.

Damit ist das Anforderungsprofil die Basis und der individuelle Maßstab für Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere den Beurteilungsprozess, die Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche und das Auswahlverfahren.

I. 3. Basisanforderungsprofil (BasisAP)

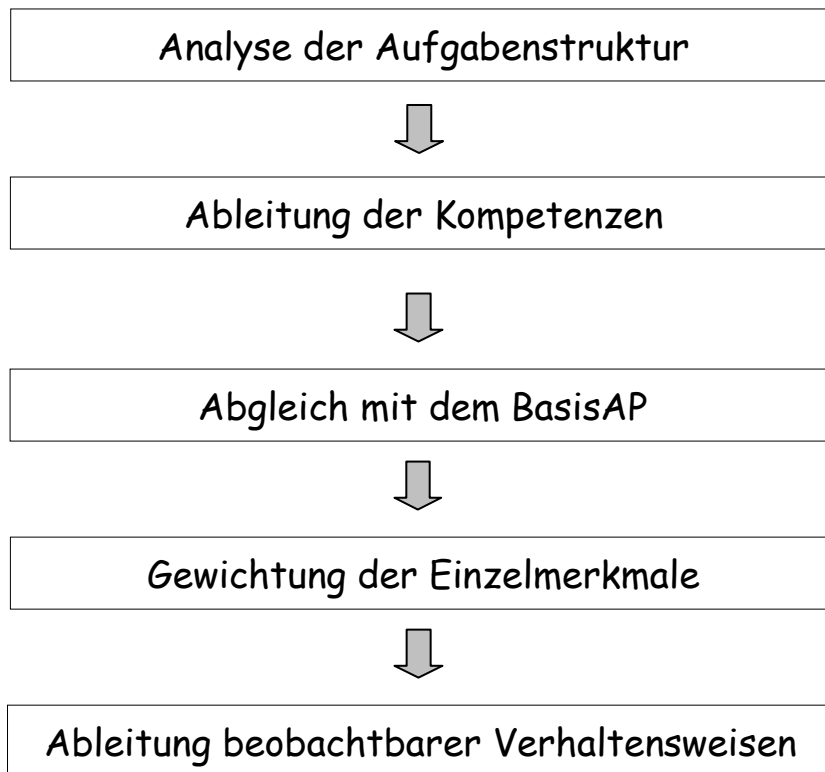
Um eine vergleichbare Grundlage für die Umsetzung der Personalentwicklung (Beurteilung, Auswahl, etc.) zu definieren, wurde ein landesweites Basisanforderungsprofil für die außerfachlichen Kompetenzen entwickelt und landesweit abgestimmt. Die darin zusammengefassten Kernkompetenzen finden sich schon in der Mehrzahl der bereits erstellten Anforderungsprofile und sind zukünftig verbindlicher Bestandteil der Beurteilung gemäß AV BVVD. Das gilt entsprechend für die Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten in den Laufbahnen des Akademischen Rates, des Studienrates im Hochschuldienst etc. (AV BV SenBildWiss Hochschulen).

Die Individualität der einzelnen Aufgabengebiete kann weiterhin in den Anforderungsprofilen durch die Ergänzung der Fachkompetenzen, weiterer außerfachlicher Kompetenzen und über die Formulierung von spezifischen Operationalisierungen abgebildet werden (s. Anlage 1 - Basisanforderungsprofil, Anlage 2 - Beurteilungsvordruck).

Wird das BasisAP behördenspezifisch weiterentwickelt (z.B. Ergänzung weiterer, intern verbindlicher Einzelmerkmale oder Festlegung von Gewichtungen), ist zu empfehlen, die örtlichen Beschäftigtenvertretungen wegen der damit verbundenen Konkretisierung von Beurteilungsgrundlagen zu beteiligen.

II. Erstellungsprozess (Ersterstellung)

II.1. Analyse der Aufgabenstruktur



Das AP bezieht sich auf die zu erledigenden Aufgaben und deshalb ist der erste Arbeitsschritt die Fertigung einer Aufgabenanalyse. „Das ist nicht mit der „Beschreibung eines Aufgabenkreises“ als Grundlage einer Bewertungsentscheidung zu verwechseln. Es geht auch nicht um die „verbalen Beschreibungen eines Aufgabengebietes“ als Bestandteil des Geschäftsverteilungsplanes.

Die Aufgabenanalyse in einem AP sollten nur die wesentlichen Aufgaben enthalten. Es empfiehlt sich neben den Kernaufgaben, schwierige und problematische Aufgaben gesondert aufzuführen und ggf. Führungsaufgaben zu definieren. Hierbei gilt das Motto „Weniger ist mehr“.

II.2. Ableitung der Einzelmerkmale (Kompetenzen)/ Abgleich mit dem BasisAP

Eine differenzierte Aufgabenbeschreibung erleichtert die Bestimmung der relevanten Einzelmerkmale.

Leitfrage:

Über welche Fähigkeiten/Kompetenzen muss der/die Stelleninhaber/in verfügen, um die Aufgabe erledigen zu können?

Jeder einzelnen Aufgabe werden anhand dieser Fragestellung entsprechende fach- oder außerfachliche Einzelmerkmale zugeordnet. Es empfiehlt sich, das Verständnis bzw. die Assoziationen zu den herausgearbeiteten Einzelmerkmalen mit den an der Erstellung Beteiligten zu diskutieren, um auch an dieser entscheidenden Stelle die unterschiedlichen Sichtweisen einfließen zu lassen.

Ist die Ableitung der Einzelmerkmale abgeschlossen, erfolgt der Abgleich mit dem Basisanforderungsprofil.

Leitfrage:

Welche über die im Basisanforderungsprofil genannten Einzelmerkmale sind zusätzlich für die Aufgabenerfüllung erforderlich?

Fehlendes ist zu ergänzen, denn alle Einzelmerkmale des Basisanforderungsprofils sind im gesamten Beurteilungsprozess gemäß AV BVVD verbindlich zu berücksichtigen (Beurteilungsgespräche, schriftliche Beurteilung, etc.)

Es empfiehlt sich dabei zu prüfen, ob ggf. weitere für erforderlich gehaltene Einzelmerkmale sinngemäß den Basiseinzelmerkmalen entsprechen. Danach kann entschieden werden, ob ein zusätzliches Einzelmerkmal in das Basis-AP aufgenommen werden soll (siehe Anlage 3).

Insgesamt sollte ein Anforderungsprofil nicht mehr als 12 außerfachliche Einzelmerkmale umfassen. Je konkreter und präziser die Anforderungen formuliert sind, umso klarer und transparenter gibt das Anforderungsprofil eine Orientierung/Bewertungsgrundlage für alle Anwendern/innen. Motto: „Weniger ist mehr!!!!“

II.3. Gewichtung der Kompetenzen

Die Gewichtung der Einzelmerkmale innerhalb eines AP spiegelt das Verhältnis der Kriterien zueinander wider. Grundsätzlich ist zu betonen, dass alle Einzelmerkmale in einem AP wichtig sind - sonst wären sie im BasisAP oder bei der individuellen Ergänzung nicht berücksichtigt worden. Für die Anwendung des AP ist es erforderlich, noch eine weiteren Bewertungsschritt vorzunehmen, da nur über diesen Weg der „Gewichtung“ differenzierte Bewertungen vorzunehmen und Schwerpunkte zu setzen sind. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, dabei besonders sorgsam vorzugehen und maximal 20 Prozent der Einzelmerkmale mit einer Gewichtung 4 (Skala: 1= erforderlich / 2= wichtig / 3 = sehr wichtig / 4= unabdingbar) zu belegen.

Leitfragen

Wie notwendig ist das Vorhandensein einer Kompetenz, um die Aufgabe erfolgreich wahrnehmen zu können?

Was sind wichtige Muss-Anforderungen (unabdingbar)?

Welche Schwierigkeiten können auftreten, wenn die/der Stelleninhaber nicht über die geforderte Kompetenz verfügt?

II.4. Ableitung beobachtbarer Verhaltensweisen

Eine Grundproblematik der zwischenmenschlichen Kommunikation besteht darin, dass gleiche Begriffe verwendet werden, jeder der Beteiligten aber etwas anderes darunter versteht. Das Ziel bei der Erstellung des Anforderungsprofils ist es, ein gemeinsames Verständnis zu den Einzelmerkmalen, bezogen auf ein bestimmtes Aufgabengebiet zu entwickeln. Das hat zur Folge, dass es in unterschiedlichen Aufgabengebieten zu unterschiedlichen Interpretationen zu ein und desselben Kriterium kommt.

So wird z.B. die Kommunikationsfähigkeit eines Gruppenleiters in einer kleine Arbeitsgruppe anders zu beschreiben sein, als das gleiche Kriterium für das Arbeitsgebiet des Vorstandsvorsitzenden eines großen Konzerns.

Im BasisAP finden sich deshalb Erläuterungen zu jedem Einzelmerkmal, die ein gleichmäßiges Grundverständnis herstellen sollen. Vor diesem Hintergrund ist geplant, einen Katalog der ggf. zu ergänzenden Einzelmerkmalen mit verbindlichen Erläuterungen zur Verfügung zu stellen. Bis dahin können die Erläuterung individuell formuliert werden.

Die speziellen Anforderungen jedes Aufgabengebietes im Hinblick auf das Einzelmerkmal können weiterhin durch die Formulierung der beobachtbaren Verhaltensweisen /Operationalisierungen abgebildet werden.

Die beobachtbaren Verhaltensweisen sind der individuellste Teil des Anforderungsprofils. Hier werden die Unterschiede in den Anforderungen der unterschiedlichen Aufgabengebiete deutlich.

Leitfrage:

Woran ist zu erkennen, ob jemand über die Kompetenz xy verfügt?

Bei diesem Arbeitsschritt kommt es darauf an, die Anforderungskriterien operativ zu beschreiben und nicht durch andere (interpretierbare) Begriffe zu ersetzen.

Das formulierte beobachtbare Verhalten ist der Maßstab für Bewertungen, die sich auf die Festlegungen des AP beziehen. Insbesondere im Rahmen von Personalauswahlverfahren, bei der Fertigung dienstlicher Beurteilungen oder den Inhalten des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs werden sich die Bewerber/innen, Beurteiler/-innen oder Vorgesetzte immer an den selbst definierten beobachtbaren Verhaltensweisen orientieren.

Das BasisAP empfiehlt, nicht mehr als 3 beobachtbare Verhaltensweisen zu definieren. Auch hier gilt der Grundsatz „Weniger ist mehr“.

II.5. Rollen im Erstellungsprozess

Im Folgenden finden Sie eine Darstellung der unterschiedlichen Rollen, in denen Sie sich zukünftig bei der Erstellung von Anforderungsprofilen wiederfinden können.

Im Bezug auf die eigene Person

- Sie können an der Erstellung des eigenen Anforderungsprofils beteiligt sein
- Sie können das eigene Anforderungsprofil als Mitarbeiter/in im Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch als Gesprächsgrundlage verwenden
- Sie werden auf der Grundlage Ihres Anforderungsprofils beurteilt werden
- Sie können das Anforderungsprofil als Grundlage für Ihre Fortbildungsplanung verwenden

In Vorgesetztenfunktion

- Sie werden Anforderungsprofile für Mitarbeiter/innen erstellen und laufend aktualisieren
- Sie können das Anforderungsprofil im Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch mit den Mitarbeitern/innen als Gesprächsgrundlage verwenden
- Sie werden das Anforderungsprofil als Basis für die Erstellung von Beurteilungen Ihrer Mitarbeiter/innen verwenden
- Sie werden das Anforderungsprofil als Basis für Auswahlverfahren verwenden

Als Zweitbeurteiler/in (entfällt bei den Hochschullaufbahnen)

- Sie sind für die Einhaltung des Bewertungsmaßstabes verantwortlich und prüfen deshalb die Anforderungsprofile ihres Bereiches im Hinblick auf das Maß der gestellten Anforderungen

In neutraler Funktion

- Sie können bei der Erstellung eines Anforderungsprofils für das Aufgabengebiet eines/r Kollegen/in mitarbeiten
- Sie können - z.B. im Bereich des Personalservice - die Erstellung von Anforderungsprofilen begleiten und koordinieren

III. Anpassung bestehender Anforderungsprofile

III.1. Bei Veränderung der Aufgaben

Ändert sich das Aufgabengebiet, ist zu prüfen, ob deshalb eine Anpassung des AP erforderlich ist. Die Prüfung setzt bei der Zuordnung der Einzelmerkmale für die neue bzw. weggefallene/n Aufgabe/n ein. Sind die entsprechenden Einzelmerkmale formuliert, kann abgeglichen werden, ob sie bereits im AP berücksichtigt sind oder ob sie auch weiterhin bei Wegfall für andere Aufgaben im Aufgabengebiet erforderlich sind.

Im zweiten Schritt wird ermittelt, ob sich dadurch ggf. Anpassungsbedarf bei den beobachtbaren Verhaltensweisen ergibt. Im dritten abschließenden Schritt ist festzustellen, ob auch die Gewichtung geändert werden muss.

Werden Änderungen vorgenommen, ist ein Orientierungsgespräch erforderlich, in dem sich die Führungskraft und der/die entsprechende Mitarbeiter/in über die veränderten Anforderungen/Erwartungshaltungen austauschen.

III.2. Bei Wechsel der Führungskraft

Bei der Übernahme einer neuen Führungsfunktion empfiehlt es sich, dass die neue Führungskraft die bereits vorhandenen AP's zunächst prüft und ggf. im Hinblick auf eigene Sichtweisen (z.B. beobachtbaren Verhaltenweisen /Gewichtung) aktualisiert.

Der erste Schritt in die gemeinsame Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter/in sollte der Austausch über die Anforderungen und die Erwartungshaltungen im Orientierungsgespräch auf der Grundlage des - ggf. angepassten - Anforderungsprofils sein.

III.3. Bei Umstellung auf das BasisAP

In vielen Behörden wurden bereits vor der Entwicklung des BasisAP's Anforderungsprofile erstellt, die nun entsprechend anzupassen sind. Dafür können bereits vorhandene intern entwickelte Vordrucke und IT-Versionen für AP's und Beurteilungen weiterverwendet werden, wenn sie entsprechend dem vorgegebenen Inhalt/ Nomenklatur angepasst wurden.

Es empfiehlt sich vor Beginn der Anpassung einzelner AP's zunächst in der jeweiligen Behörde nachzufragen, ob bereits interne Hilfen (überarbeitete Masterprofile, Leitfäden, Vordruck o.ä.) zentral bereitgestellt werden.

Bei der Anpassung empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Prüfung der Anforderungsprofile, ob die Basiseinzelmerkmale bereits enthalten sind
2. Ergänzung fehlender bzw. Anpassung vorhandener Einzelmerkmale (siehe II. 2 und Anlage 3)
3. Neusortierung der Leistungs- und Einzelmerkmale gemäß AV BVVD-Vordruck (s. Anlage 2) Diese Neusortierung der AP's ist nicht unbedingt sofort erforderlich. Wichtig ist zunächst, dass alle Basiseinzelmerkmale im AP enthalten sind. Es ist sinnvoll die AP's der Nomenklatur der verbindlichen Beurteilungsvordrucke anzupassen, damit an dieser Stelle kein unnötiger Übertragungsaufwand entsteht.
4. Als letzter Schritt sollte eine kritische Prüfung im Hinblick auf den Umfang des AP's erfolgen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass mit 12 außerfachlichen Einzelmerkmalen und maximal 3 beobachtbaren Verhaltensweisen pro Einzelmerkmal jedes Aufgabengebiet konkret und präzise abgebildet werden kann. Die Einzelmerkmale sollten insbesondere im Hinblick auf die neuen Erläuterungen der Basiseinzelmerkmale geprüft werden. Hier kann sicherlich in vielen Fällen reduziert bzw. den individuellen Aufgabengebieten entsprechend konkretisiert werden.

IV. Das Anforderungsprofil als Grundlage der Personalentwicklung

IV.1. Maßstab

Das Anforderungsprofil ...

- bildet den Maßstab für die Bewertung von personenbezogenen Leistungen (z.B. im Rahmen von Beurteilungsgesprächen, einer dienstlichen Beurteilung oder der Ableitung eines individuellen Fortbildungsbedarfes).
- beschreibt Kompetenzen, die für einen erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet benötigt und in einem Auswahlverfahren abgeprüft werden können.
- schafft mit den Kernkompetenzen einen Qualitätsstandard aufgrund der Verbindlichkeit für alle Aufgabenbereiche.

IV.2. Orientierungshilfe

Das Anforderungsprofil ist eine Orientierungshilfe in mehrfacher Hinsicht:

- Es unterstützt alle Mitarbeiter/innen, die ein neues Arbeitsgebiet übernehmen, indem sie Klarheit und Transparenz zu den fachliche Schwerpunkten und den Erwartungen in außerfachlicher Hinsicht erhalten.
- In der Vorbereitung auf ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch können gezielte Entwicklungsmaßnahmen von beiden Gesprächsteilnehmern/innen abgeleitet werden.
- Die Einbeziehung von Kriterien des Anforderungsprofils in die Fragestellungen eines Führungskräfte-Feedbacks kann einer Führungskraft wertvolle Hinweise zum eigenen Führungsverhalten geben.
- Mit der Einführung der Kernkompetenzen im Basis AP werden die grundlegenden Erwartungen an alle Dienstkräfte des Landes Berlin formuliert. Eine Konkretisierung - bezogen auf die individuellen Arbeitsgebiete - erfolgt auch weiterhin über die Formulierung des beobachtbaren Verhaltens und die Gewichtung der Kriterien.

IV.3. Führungsinstrument

Das Anforderungsprofil unterstützt bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben:

- Erörterungen zu den Kriterien des Anforderungsprofils zwischen den Führungskräften und den Stelleninhabern/innen (z.B. im Rahmen eines Orientierungsgesprächs) sorgen für eine hohe Transparenz hinsichtlich der bestehenden Erwartungen.
- Die Kommunikation zum konfliktträchtigen Thema „(Schlecht-)Leistung“ wird der Führungskraft erleichtert, wenn das Anforderungsprofil den Maßstab darstellt.
- Das Basis AP unterstützt einerseits die Führungskräfte bei der Personalauswahl durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen bei jeder Auswahlentscheidung. Auf der anderen Seite wird die Vergleichbarkeit der Bewerber/innen in Auswahlverfahren maßgeblich erhöht, wenn es zukünftig eine größere Schnittmenge bei den Kriterien der Anforderungsprofile und den darauf basierenden dienstlichen Beurteilungen geben wird.

IV.4. Unternehmenskultur

Der Begriff - bezogen auf den öffentlichen Dienst - erzeugt unterschiedliche Reaktionen, dennoch ...

- Die Einführung des Basis AP fördert ein gemeinsames Wertesystem durch die behördenübergreifende Festlegung auf Kernkompetenzen.
- Die gemeinsame Erstellung eines Anforderungsprofils unter Einbeziehung verschiedener Blickwinkel und Erwartungshaltungen unterstützt die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/innen.
- Die Festlegung auf Kernkompetenzen im Basis AP kann aufgrund ihrer Verbindlichkeit einen Leitbildcharakter entwickeln.